

学校编号: 10384

分类号_____密级_____

学 号: K0107471

UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

公司绩效管理与员工职业发展的关系研究

——兼以厦门电信为例

Study of The Relationship between Performance
Management and Employee Career Development

——Concurrently on The Case of Xiamen Telecom

支 德 林

指导教师姓名: 宋培林 副教授

专 业 名 称: 工 商 管 理

论文提交时间: 2004 年 9 月

论文答辩时间: 2004 年 月

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

在激烈的市场竞争和飞速变化的市场环境中,企业的发展与壮大取决于其在产品或服务的质量、成本、创新以及提供新产品或服务的速度上达到更高的水平。因此,以促进员工改善绩效为手段从而达到改善企业整体绩效目的的绩效管理活动日益受到企业的重视。2001 年美国《商业周刊》的调查表明:企业成功的第一要素是绩效管理。此外,由于全社会人才流动日益频繁,企业员工特别是知识型员工越来越注重自身的职业生涯道路,力求通过规划和发展自身的职业生涯,实现自我价值。企业为了实现内部人力资源的可持续发展,也逐步意识到员工职业发展对于企业的重要性并积极进行尝试,以求得企业和员工在提高整体绩效的统一前提下双赢发展。本文正是对绩效管理与员工职业发展这两个方面进行结合的必要性,及其在人力资源管理实践中的结合模式进行了探讨。本文共分为六个部分。

第一章导论部分从绩效管理和员工职业发展对企业人力资源管理的意义出发,提出了二者进行结合的必要性,交待了研究课题的选题动机和目的,及其现实意义,明确了全文的研究框架、流程和研究逻辑。

第二章对绩效管理和员工职业发展的基本理论进行了回顾和评述,通过对二者内涵、意义、功能、特征等的分析,从理论角度对二者之间在人力资源管理实践中存在的内在联系进行了初步的探究。

第三章提出了绩效管理和员工职业发展的一般理论,进一步阐述了二者之间的相互影响关系,从而明确了建立关联模式的必要性,并指出了能够支持建立二者关联关系的人力资本理论、心理契约理论、公司与员工相互选择并调和的理论等理论基础。

第四章在理论分析的基础上,论文构想了绩效管理和员工职业发展的三

种基本关系模式，即：以公司绩效管理为导向的员工职业发展模式、以员工职业发展为导向的公司绩效管理模式、公司绩效管理与员工职业发展双向互动模式，并进行了分类分析，提出了不同模式的适用性。在双向互动模式中，文章还构建了绩效管理与员工职业发展的整合模型。

第五章结合厦门电信的实例，着重阐述了处理好绩效管理和员工职业发展二者关系的现实意义，并针对厦门电信的实际情况，对其在实施绩效管理与员工职业发展相结合方面提出了几点建议；并特别指出了在厦门电信实施绩效管理和员工职业发展机制结合中建立职业通道连通机制的意义和方法，设计了厦门电信职业发展通道健全模型图。

第六章归纳了本文的主要结论并指出其现实意义。

关键词：绩效管理；职业发展；关系

Abstract

Among the sharp competitions and in the rapidly changing environment in the market, the development and the prosperity of enterprises lie in qualities, costs, innovations of its products or services and the higher efficiency to provide new products or services. So, the activities on performance management that can urge employees to improve their performance so that it will finally improve the performance of the whole enterprise are attached more and more importance by enterprises. According to the investment of *Business Weekly* in the USA in 2001, the first key element for enterprises' success is performance management. Besides, as the talents in the whole society are increasingly flowing continually, employees, especially the intellectuals, pay more and more attention to their own careers. They try to realize their self-worth by planning and developing their own careers. To achieve the continual development of the internal human resource, enterprises also realize the importance of employee career development and make an active attempt to get a win-win situation for employees and themselves to develop on the premise of the enhancement of the whole performance. The thesis is intended mainly for a discussion of the necessity to integrate performance management with employee career development and the integration mode in the practice of human resource management, which is divided into six parts.

Chapter One is the introduction, starting from the significance for human resource management of enterprises to advance the necessity of performance management and employee career development, explaining the motivation and the aim to choose the research topic and its practical meaning so as to define the research outline, the flow and the train of thoughts of the full text.

Chapter Two reviews and comments on the basic theories on performance management and employee career development. Through the analysis on the connotations, the meanings, the functions, the characters, etc., it probes into the

internal relationship between performance management and employee career development in the practice of human resource management.

Chapter Three puts forward the general theories of performance management and employee career development. It further expatiates their interaction. Thereby, it defines the necessity to set up the correlative mode and advances the theories on human resource capital, the psychological contract, the exchange selections and the unison between enterprises and employees, which are essential to set up the mode.

In theory, Chapter Four conceives three elementary relationship modes of performance management and employee career development, namely, enterprise performance management-oriented mode for employee career development, employee career development-oriented mode for enterprise performance management and the interaction mode for both enterprise performance management and employee career development. And it makes a classified analysis and illuminates the applicability of these three modes. In the interaction mode, the article gives out an integrated model.

Chapter Five mainly expounds the practical meaning to deal with the relationship between performance management and employee career development with the instance of Xiamen Telecom (China Telecom, Xiamen branch) and tables several proposals on the implementation of the integration of performance management and employee career development according to the facts of Xiamen Telecom. And especially points out the importance and methods of establishing career passages interflow process in Xiamen Telecom during the implementation.

Chapter Six sums up the main conclusion of the thesis and indicates its practical meaning.

Key words: performance management; career development; relationship.

目 录

中、英文摘要

第一章 导论	1
一. 选题动机与意义	1
二. 研究主题与逻辑	3
三. 论文框架与内容安排	4
第二章 公司绩效管理理论与员工职业发展理论	6
第一节 公司绩效管理相关理论述评	6
一. 绩效与绩效管理	6
二. 绩效管理相关理论述评	13
第二节 员工职业发展相关理论述评	16
一. 员工职业发展的内涵	16
二. 员工职业发展相关理论述评	20
第三节 小结	22
第三章 公司绩效管理与员工职业发展的关联关系及理论基础	24
第一节 公司绩效管理与员工职业发展的关联关系	24
一. 公司绩效管理对员工职业发展的影响	24
二. 员工职业发展对公司绩效管理的影响	26
三. 公司绩效管理与员工职业发展互动	28
第二节 公司绩效管理与员工职业发展关联互动关系的理论基础	29

一. 人力资本理论·····	29
二. 心理契约理论·····	30
三. 公司与员工相互选择并调和的理论·····	32
第三节 小结 ·····	34
第四章 公司绩效管理与员工职业发展互动关系模式	
及其适用性分析 ·····	36
第一节 以公司绩效管理为导向的员工职业发展模式 ·····	36
一. 以业绩为核心设计员工职业发展通道·····	36
二. 以业绩考评机制促进员工职业发展·····	37
三. 模式的适用性·····	38
第二节 以员工职业发展为导向的公司绩效管理模式 ·····	39
一. 以员工发展为核心设计公司绩效管理制度·····	39
二. 以员工职业发展机制促进公司绩效管理·····	41
三. 模式的适用性·····	41
第三节 公司绩效管理与员工职业发展双向互动模式 ·····	42
一. 公司绩效管理与员工职业发展关联双向互动·····	42
二. 公司绩效管理制度与员工职业发展政策有机整合的实现·····	43
三. 绩效管理与员工职业发展的基本整合模型·····	44
四. 模式的适用性·····	46
第四节 小结 ·····	47
第五章 公司绩效管理与员工职业发展关系的实践考察	
——以厦门电信为例 ·····	49
第一节 厦门电信绩效管理与员工职业发展现状分析 ·····	49
一. 厦门电信概况·····	49

二. 厦门电信绩效管理与员工职业发展状况·····	50
三. 厦门电信绩效管理与员工职业发展存在的主要问题·····	52
第二节 改进厦门电信绩效管理与员工职业发展机制的建议·····	56
一. 职业发展导向的绩效创造能力提升流程的建立·····	56
二. 将员工职业发展纳入绩效管理的机制设计·····	57
三. 健全双重职业发展通道和建立通道延伸与连通机制·····	58
四. 建立职业发展通道选择、修正的互动流程和职业发展辅导机制 ·····	60
五. 建立职业通道回路·····	62
六. 引入绩效管理和员工职业发展基本整合模型·····	62
第三节 小结·····	63
第六章 结论·····	65
参考文献·····	67
致谢·····	71

CONTENTS

Abstract

Chapter 1:Introduction.....1

1.Motivation & meaning of the research.....1

2.Topic & logic of the research.....3

3.Structure & content of the research.....4

Chapter 2:The theories of performance management(PM)

and employee career development(ECD).....6

§ 1.Comments on PM related theories.....6

1.Performance & performance management.....6

2.Comments on PM related theories.....13

§ 2.Comments on ECD related theories16

1. Connotation of ECD.....16

2.Comments on ECD related theories.....20

§ 3.Brief summary.....22

Chapter 3:Base theories of the relationship between

PM and ECD.....24

§ 1. Realationship of PM and ECD.....24

1.How PM affects ECD.....24

2.How ECD affects PM.....26

3.The interaction between PM and ECD.....28

§ 2.Theory base of the Interactive relationship of PM and ECD	29
1. Theory of human capital	29
2. Theory of psychological contract	30
3. Theory of choosing & conciliating between enterprise and employee	32
§ 3.Brief summary	34
Chapter 4:Mode of the relationship of PM and ECD and the applicability analysis	36
§ 1.PM oriented employee career development mode	36
1.Design employees' career based on the performance	36
2.Promote ECD based on the performance assessment	37
3.Applicability analysis	38
§ 2.ECD oriented performance management mode	39
1.Design PM system based on ECD	39
2.Promote PM based on ECD system	41
3.Applicability analysis	41
§ 3.Dual interactive mode between PM and ECD	42
1.Interaction between PM and ECD	42
2.Integrate PM system and ECD policy	43
3.The basic conformity model of PM and ECD	44
4.Applicability analysis	46
§ 4.Brief summary	47
Chapter 5:Practice review on the relationship of PM and ECD based on the case of Xiamen Telecom	49

§ 1. Analysis on the actuality of Xiamen Telecom's PM and ECD	49
1. A brief introduction of Xiamen Telecom	49
2. Current situation of Xiamen Telecom's PM and ECD	50
3. Critical Problems in Xiamen Telecom's PM and ECD	52
§ 2. Advices for Xiamen Telecom's PM and ECD	56
1. Set up the progress for enhancing the ability of performance creation aimed at ECD	56
2. Combine ECD with the PM system	57
3. Strengthen dual career selection and establish related principles	58
4. System of choosing /modifying and career development tutorship	60
5. Establish the loopback of the career channels	62
6. Import the basic conformity model of PM and ECD	62
§ 3. Brief summary	63
Chapter 6: Conclusion	65
Reference	67
Acknowledgement	71

第一章 导 论

一、选题动机与意义

“人是生产力中最活跃的因素”，经营企业首先是经营人才。在“人事管理”到“人力资源管理”的变迁过程中，中国企业已经深刻认识到人力资源是企业核心竞争力的源泉。基于人力作为一种资源的理论，人力这一资源的开发和利用成为一个重要而且热门的研究课题，如何有效地调动员工的积极性和创造潜能、持续地提高他们的绩效水平、最大限度地发挥人力资源的效用，成为企业人力资源管理的核心问题。

绩效管理是一个系统的管理工程，通过其完善的流程体系与无限上升的PDCA循环，能够帮助企业提升管理水平，实现远景规划和目标任务。企业可以通过一定的绩效管理体系和流程对每个员工的绩效进行全面管理，以确保在绩效结果、绩效计划和公司的战略目标之间形成清晰而一致的关联。一方面，通过绩效管理，员工将知道管理者希望其做什么，怎么做，做到什么程度。另一方面，通过绩效管理，管理者将知道员工在做什么，做到什么程度，效果如何，有无问题发生，从而防止问题发生，保证管理者实施有效管理。

绩效管理发展到今天，尽管已经注意到了企业与员工的互动关系，也十分强调绩效访谈和反馈环节，但不可否认的是，绩效管理的利益中心仍然首先是企业，员工利益仍未得到足够的重视。一些企业在实行绩效考核信息反馈中往往将其当做管理层的一种单方面措施来推行，没有通过沟通或培训告知企业成员这种绩效反馈过程的宗旨与意义，以及考核与组织的发展和员工个人的职业发展之间的联系，结果造成管理人员与普通员工对绩效管理考核

方式的误解^①。

职业发展也是现代人力资源管理不可或缺的一环 (Kaye, 1984)。员工职业发展的利益中心首先是员工个人利益, 然后才是企业利益。员工职业发展的主要目的在于鼓励员工面对并审视个人未来在组织中的可能发展路径, 希望通过有计划的组织活动协助员工进行能力与兴趣的分析, 找寻个人成长与发展的方向, 进一步促进员工与组织二者需求的融合, 创造共存共荣的契合关系。

绩效管理和员工职业发展如果能够关联起来, 就可以将员工个人希望与组织愿景进行结合。在回归人本的管理思潮下, 其重要性更不待言。不过“筑梦亦须踏实”, 为避免生涯发展计划成为空谈, 企业有必要在尊重员工自主选择的基础上, 以认真的态度、缜密的规划来确保其效果。

现代人力资源管理的一个重要理念, 是企业不仅要最大限度地调动员工的积极性、提高人力资源利用效益, 而且应该为每一位员工提供挖掘个人最大潜力和创造成功职业的机会。这种理念得到强化的一个信号, 是组织越来越重视绩效管理, 并积极建立员工职业发展机制。IBM、HP 等公司都要求员工同时制定业绩计划和发展计划, 并对两项计划的执行结果进行考核。这种做法反映了人力资源管理的一个基本理念: 员工的发展不仅是员工自己的事, 也是企业的事; 不仅是员工的权利, 也是员工的义务^②。然而, 在我国, 大多数企业现实的情况是, 同样作为人力资源管理的重要组成部分, 虽然这两方面的工作都在持续深入, 但是二者之间的内在联系和结合模式却有待进行更深入的研究。在探究二者联系的基础上, 如何搭建二者的关联模式从而使二者之间能够协同一致, 促进企业人力资源管理水平的提升, 是本文的研究动机和意义。

① 谭红军, 唐素琴, 信息不对称影响考核准确度[N], 科学时报, 2003-01-16。

② 曲庆, 企业人力资源开发的实现机制[J], 中国人力资源开发, 2002, (12)。

二、研究主题与逻辑

依照马斯洛的需要层次论和赫茨伯格的双因素理论,员工出于生存、安全层次以上的需要以及对激励因素更强烈的渴望,需要在组织价值实现的过程中实现个人价值。因此,员工对自身的职业发展越来越重视,不仅渴望找到适合自身职业理想的企业,而且期望在企业中寻求更贴近自身职业生涯设想的通道。员工职业发展理论的兴起,为企业通过帮助员工满足个人利益促进员工提升绩效,进而为员工通过帮助企业提升整体绩效而实现个人发展提供了思维模式。对中国企业员工的调查也表明,员工之所以选择留在企业更多地是着眼于未来的发展。

员工留在企业的六大原因包括^①: (1) 企业获得成功的希望更大——21%; (2) 更佳的职业机会——20%; (3) 更好的培训与发展机会——17%; (4) 更多施展自己才华的机会——16%; (5) 与同事之间融洽的关系——16%; (6) 丰厚的薪酬——15%。

追求优秀的绩效是企业孜孜以求的目标,编织一个有价值的人生是员工热切的理想。建立科学有效的绩效管理体系,能够帮助员工更高效地规划和实施自我的职业发展;尊重和指导员工进行职业发展,能够帮助企业更高效地发挥人力资源的效用,提升企业的整体绩效。绩效管理和员工职业发展都是现代人力资源管理系统的重要组成部分。“在下个 10 年中,企业所面临的三个方面的竞争性挑战将会提高人力资源管理实践的重要性,这三大挑战是:竞争的全球化挑战、满足利益相关群体需要的挑战以及高绩效工作系统的挑战。”^②这三大挑战中,满足利益相关群体需要的重要内容之一就是满足员工的需要,对员工进行开发,为员工创造良好的发展环境;同时,高绩效工作系统的挑战也要求企业在绩效管理方面更加卓越。面对未来的挑战,绩

① 员工们都在想什么?——中国企业员工忠诚度调查[J],《中外管理》,2004,(6),第94页。

② 雷蒙德·A·诺伊,约翰·霍伦拜克,拜雷·格哈特,帕特雷克·莱特著,刘昕译,《人力资源管理:赢得竞争优势》第三版[M],北京:中国人民大学出版社,2001,第8页。

效管理和员工职业发展如何进行结合就显得十分迫切。因而，树立将绩效管理与员工职业发展相结合的理念，实现绩效管理和员工职业发展的协同发展，探讨二者之间的关联关系，研究二者进行有效结合的方法就具有重要的理论和现实意义。也就是说，在人力资源管理实务中，企业需要考虑如何在绩效管理过程中帮助员工实现职业发展，如何在帮助员工实现职业发展的过程中不断提升组织绩效的问题。

在研究逻辑上，本文从研究驱动组织发展的绩效动能和员工个体多层次的需求入手，得到组织发展必须依赖于员工的绩效提升、员工个体发展必须依托于组织的整体发展的观点。在分析企业绩效管理和员工职业发展二者的内在联系和相互影响的基础上，文章以追求组织与员工协同发展为脉络，探究绩效管理与员工职业发展互动的现实意义和理论基础。而组织与员工的协同发展存在若干种值得实践的模式，本文通过人职匹配理论和职业锚理论对其进行了适用性分析，并将厦门电信作为一个具体的实践对象提出了可供操作的方案。

三、论文框架与内容安排

本文在研究框架上，从以员工职业发展的视角看绩效管理和以绩效管理的视角看员工职业发展出发，力求揭示绩效管理与员工职业发展的相互影响关系并发掘二者相互促进的内在动因，积极构建二者的关联发展模式，进而探究各种可能模式的适用性，并引入了厦门电信的例证进行解剖分析，最终得到了二者可以且应该进行互动发展以提高企业人力资源管理水平的结论。

本文的研究流程如图 1-1 所示：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库